Новый вектор развития системы оценки персонала в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

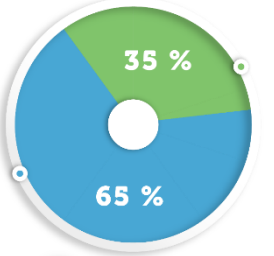
ВОДОКАНАЛ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

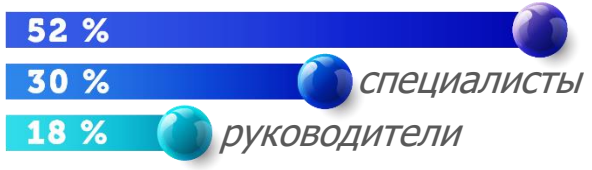
СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯВЛЯЕТСЯ:
создание системы управления персоналом, позволяющей эффективно управлять результативностью работы на всех уровнях – от отдельного работника до предприятия в целом.

Всего в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» работают

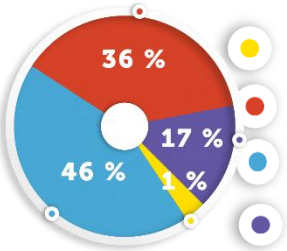
8 805 **человек**



женщины
мужчины



специалисты
руководители



до 22 лет (поколение Z)
от 23 до 40 лет (поколение Y)
от 41 до 59 лет (поколение X)
от 60 лет (бэби-бумеры)

МНОГОУОВНЕВАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
высокая степень вертикальной дифференциации: иерархическая структура,
большое количество уровней управления и многофункциональность
необходимость осуществления сбора и обработки больших объёмов информации

СТАНДАРТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
корпоративная культура предусматривает строго установленные правила

ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА в пределах до **9%**

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ПЕРСОНАЛА – 46,2 лет

СРЕДНИЙ СТАЖ РАБОТЫ – 12,6 лет

52% РАБОЧИЕ ПРОФЕССИИ
часть профессий – уникальны (не обучают в учебных заведениях)

УЗКОСПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ
(не представлены на внешнем рынке)

ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ РАСПОЛОЖЕНИЕ ОБЪЕКТОВ ПО ВСЕМУ ГОРОДУ

В основе всех достижений Водоканала – **КОМПЕТЕНТНОСТЬ** персонала, поэтому Предприятие особое внимание уделяет вопросам профессионального развития, экономическим стимулам и социальным гарантиям для сотрудников. Всё это способствует гармоничному сочетанию интересов предприятия и сотрудников.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВАНИИ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ X,Y,Z *

Ключевые факторы при ведении процесса	X	Y	Z
РЕАКЦИЯ НА ПРОВОДИМЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	**Любая оценка – это опасность, за которой могут следовать перестановки и реорганизация**. Может быть защитная реакция (оценка не нужна, опыт большой и т.д.). Честные ответы или напротив, наугад, лишь бы процедура быстрее завершилась	**Интерес, желание пройти оценку и получить результаты, сопоставить со своим мнением**. Если совпадает – одобрение и принятие эффективности методов, если нет – задача hr-а перевести в позитив и обозначить «зоны роста». Могут давать социально желаемые ответы	Вовлеченность в процесс, попытки определить что хотят оценить, не серьезный настрой.
УДОБНЫЙ ФОРМАТ ОЦЕНКИ	**Очный** (бумажные бланки, калькуляторы, четкие инструкции специалиста), если на компьютере, то очень простые скрипты	**На компьютерах** (отсутствие бумажек, ручек). Предпочитаемо в группах очно (статус обучения)	**Дистанционный** (прохождение обучения в удобное время через телефон, использование активных ссылок, он-лайн калькуляторов)
ЦЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ	Поиск инструментов для решения задач, требующих дополнительных знаний. **Желание знать больше**, чем «молодежь»	Дополнительные **skill-ы это верный путь к карьере**, возможность пообщаться и обменяться опытом	Учиться **это модно**, получение информации для внедрения современных **инновационных проектов**
ПРЕДПОЧИТАЕМЫЙ ФОРМАТ ОБУЧЕНИЯ	**Очные встречи**, теория с элементами тренингового формата, обсуждение «острых» проблем, получение конкретных инструментов для работы. Дистанционный формат интересен, но вызывает опасения (не качественно/прервется связь/ не смогу подключиться и т.д.)	Четкий регламент, **совокупность** практических очных занятий и **дистанционного** формата. Преобладает дистационный формат (экономия времени, возможность учиться и заниматься другими делами). Интересны новые технологии в обучении (видео-курсы, обучение с форматом тестирования, элементы игр	Высокая скорость обучения Меньше текста, больше картинок, **Использование элементов геймификации**, формат VR-обучения, обучение в формате деловых игр, квестов, привлечение блогеров, использование «мемов». **Предпочитаемый формат: дистанционный**
РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ	Бумажный сертификат/диплом/удостоверение, Официальное вручение, проверка знаний по итогам пройденного обучения	Очередное обучение как ступень к повышению (отметка в ИПР, построение дальнейшего плана действий), Факт подтверждения обучения или в бумажном или в электронном виде	Поощрение за пройденное обучение Возможность сразу начать применять полученные знания на практике, понимание, что учился один из многих (т.е. из мотива быть лучше других)
ГОТОВНОСТЬ К ПОВЫШЕНИЮ	Когда появляется вакансия и есть понимание, что точно справится	Готовность к повышению есть всегда, готов обучаться уже в процессе работы, считает что справится	Склонность к завышению уровня своих способностей, часто интересует горизонтальное повышение, т.е. готов браться за работу и самостоятельно искать способы ее реализации

Источники: маркетинговые исследования Российских компаний; Howe, Neil; Strauss, William (1991). Generations; Howe, Neil; Strauss, William (1993). 13th Gen; Попов Н.П. Российские и американские поколения XX века: откуда пришли миллениалы? // Мониторинг общественного мнения :Экономические и социальные перемены. 2018. № 4. С. 309—323. https://doi.org/10.14515/monitoring.2018.4.15.

НОВЫЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ
ТРАНСФОРМАЦИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ И МЕРОПРИЯТИЯ:

ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ЗА СЧЕТ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЦЕЛЬ: индивидуальный подход и развитие персонала за счет максимального раскрытия кадрового потенциала, способностей работников и развитие их компетенций в соответствии со стратегическими целями Предприятия

- Комплексный подход при развитии компетентности персонала
- Подбор, определение кандидатов на продвижение и обучение персонала на основании модели компетенций
- Персонифицированный подход при направлении на обучение
- Формирование внешнего и внутреннего кадрового резерва
- Применение мобильного обучения и цифровых технологий

АЛГОРИТМ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ СИСТЕМНОГО ХАРАКТЕРА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА, НАПРАВЛЕННОЙ НА ВЫЯВЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ С ВЫСОКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ И МОТИВИРОВАННОСТЬЮ

1.1. Применение единых, системных стандартов оценки

1.2. Четкий алгоритм проведения оценки с применением валидного набора инструментов

1.3. Индивидуально-персонифицированная, конфиденциальная обратная связь по итогам оценки

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Выявление высокопотенциального персонала (HiPo)

2.2. Персонифицированный подход при развитии персонала

2.2. Составление индивидуальных планов развития, рекомендаций по выявленным зонам для развития

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ И КАК СЛЕДСТВИЕ ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

3.1. Подбор эффективных программ обучения развития управленческих компетенций, выявленных по результатам оценки персонала с учетом конкретных потребностей Предприятия

3.2. Удержание и развитие сотрудников с высоким потенциалом

3.3. Развитие эффективного взаимодействия на всех уровнях управления

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА.
ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

ВОДОКАНАЛ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

МЕРОПРИЯТИЯ:

1. Анализ системы оценки персонала «до» ► «после»

2. Утверждение модели компетенций

3. Обоснование целесообразности. Прогнозируемый эффект от внедрения концепции оценки. Зачем нужно оценивать руководителей? Поиск единомышленников. Презентация возможных концепций. Расстановка акцентов на преимуществах.

4. Планирование бюджета – согласование на всех этапах

5. PR акции – освещение предстоящих оценочных мероприятий лидерами Предприятия в корпоративном журнале, на портале, социальных сетях

ОСНОВНЫЕ ПРОГНОЗИРУЕМЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Выявление сильных сторон и зон для развития управленческого персонала
- Оценка целесообразности применения, состава и качества инструментов проведения для кадровых решений
- Консолидированный анализ персонала для использования
- в кадровых решениях

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА.
I ЭТАП. ОЦЕНКА ТОП–МЕНЕДЖЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

ВОДОКАНАЛ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

МЕРОПРИЯТИЯ:

1.1. Приказ генерального директора, организационная подготовка

1.2. Информирование и Разъяснение. Презентация для Топ–менеджеров целей и процедуры проведения оценочных мероприятий в Центре оценки и развития. Инструменты проведения. Строгое соблюдение конфиденциальности

1.3. Проведение On-line оценки (числового, вербального тестов)

1.4. Проведение центра оценки (Assessment center) для руководителей категории Топ–менеджеры

1.5. Индивидуальная обратная связь по результатам оценки каждому топ-менеджеру

1.6. Консолидированный отчет по результатам для генерального директора

•моделирование ситуации совещания или иного совместного группового обсуждения в организации

Групповая дискуссия

•моделирование ситуации выступления на совещании или официальной презентации

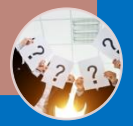
Аналитическая презентация

•моделирование ситуации общения с подчиненным или иного взаимодействия «один на один»

Ролевая игра

•определение способности к **анализу числовой информации**

Тест числовой ND



•анализ вербальной информации (анализ словесных данных, поданных в виде речи, текста либо в письменном виде)

Тест вербальный VD

•профессиональный личностный опросник (оценка типичного или предпочитаемого поведения человека применительно к ситуациям на работе)

OPQ 32

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА.
II ЭТАП. ОЦЕНКА MIDDLE-MANAGEMENT

ТЕСТЫ

V – тесты на способность работать с вербальной информацией
N – тесты на способность работать с числовой информацией

ОПРОСНИКИ

OPQ – профессиональный личностный опросник (оценка типичного или предпочитаемого поведения человека применительно к ситуациям на работе)
MQ – мотивационный опросник (выявление факторов оказывающих влияние на мотивацию сотрудника)

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Интервью по компетенциям строится на примерах из рабочей практики, что позволяет точнее оценивать эффективность действий кандидата и делать оценку более эффективной

МЕРОПРИЯТИЯ:

2.1. Обучение HR–специалистов методам проведения оценки, предоставления обратной связи, интервью по компетенциям

2.2. Приказ генерального директора, организационная подготовка

2.3. Информирование руководителей о целях проведения On-line оценки, подробное разъяснение процедуры проведения оценки

2.4. Проведение оценки HR-специалистами в очном формате с использованием цифровых технологий в специально оборудованных компьютерных классах

2.5. Формирование индивидуальных отчетов. Предоставление обратной связи и разъяснений результатов HR–специалистами ГУП

2.6. Формирование консолидированных отчетов по функциональным блокам. Составление системы рейтингов работников по направлениям деятельности.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА.
III ЭТАП. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ

МЕРОПРИЯТИЯ:

3.1. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.
Рекомендации HR + ходатайства и заявки от руководителей. Проведение конкурсного отбора на включение в кадровый резерв (комиссии по зачислению)

3.2. Программы тренингов и семинаров для резервистов и руководителей, прошедших оценку построены по индивидуальным трекам с учетом приоритетов по форме обучения согласно теории поколений

3.3. Составление индивидуальных планов развития для резервистов.
Развитие работников, включенных в кадровый резерв предприятия, на основании выявленных «зон роста» при проведении оценки (при формировании планов развития учитывается необходимость развития профессиональных навыков и soft skills)

3.4. Контроль реализации программ развития, непрерывное взаимодействие с резервистами

НАЗНАЧЕНИЕ НА ДОЛЖНОСТЬ

On-line оценку прошли 550 руководителей + 20 топ–менеджеров в Assessment Center

Предоставлена индивидуальная обратная связь по результатам оценки

**Получены заключения о степени выраженности по 20 компетенциям, уровне развития вербальных и числовых способностей,
мотивационных факторах**

Составлены рейтинги по функциональным блокам и выявлены высокопотенциальные работники Hi Po для формирования кадрового резерва

**Осуществляется подбор эффективных программ обучения, выявленных в результате оценки персонала и конкретных потребностей предприятия. Осуществляется персонифицированный подход
при развитии персонала**

**Составлены индивидуальные треки развития с учетом рекомендаций
по выявленным зонам развития работников предприятия**

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА.
СОЗДАНИЕ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПРИЕМСТВЕННОСТИ

ВОДОКАНАЛ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

ЦЕЛИ

Экономический эффект
(снижение затрат на оценку персонала)

Скорость реакции
Оперативность оценки
при возникновении потребности

Снижение вероятности «ошибки» при переводе
на руководящую должность